

SPECIFIKA MARKETINGOVÉHO STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ V SEKTORU VEŘEJNÉ OSOBNÍ DOPRAVY – PŘÍPADOVÁ STUDIE VYBRANÉHO PODNIKU

SPECIFICITY OF MARKETING STRATEGIC PLANNING IN THE PUBLIC PASSENGER TRANSPORT SECTOR - A CASE STUDY OF A SELECTED COMPANY

Komorousová Veronika¹, Jakubíková Dagmar²

¹Ing. Veronika Komorousová, Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, vkomoro@kfu.zcu.cz,

²doc. Ing. Dagmar Jakubíková, Ph.D., Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická,
jakubiko@kmo.zcu.cz

Abstrakt: Due to the current development of the environment, new opportunities are opening up for public passenger transport. Along with this, strategic marketing management, especially the planning stage, is becoming more important. The aim of the article is to point out the specifics of the public passenger transport sector, to evaluate the partial stages of marketing strategic planning and individual elements of the marketing mix. In this respect, a case study of a specific company (Plzeňské městské dopravní podniky, a.s.) is also performed, and the results of the analyzes are discussed.

Keywords: public passenger transport, marketing planning, marketing mix

JEL Classification: L91, O18, M31

ÚVOD

Veřejná osobní doprava náleží do sektoru veřejných služeb a vzhledem k tomu má svá specifika v oblasti strategického plánování a využití marketingových nástrojů. Cílem tohoto příspěvku je poukázat na specifika odvětví veřejné osobní dopravy, zhodnotit dílčí etapy marketingového strategického plánování a jednotlivé prvky marketingového mixu společnosti, která je typickým představitelem poskytovatele dopravních služeb v krajském městě ČR.

Příspěvek je strukturován do pěti kapitol. V první kapitole je představeno několik výzkumných studií zabývajících se marketingem veřejné dopravy, druhá kapitola prezentuje cíle a metody zpracování příspěvku, třetí kapitola obsahuje deskriptivní případovou studii, kapitola čtvrtá nazvaná diskuse se zaměřuje na formulování návrhů a závěrečná kapitola sumarizuje zjištění autorek.

1. LITERÁRNÍ REŠERŠE

Některé veřejné služby mohou díky svému přirozenému nebo zákonem nařízenému monopolu fungovat i v zóně strategií, které by při klasické podnikatelské činnosti byly neúspěšné (Slavík, 2014). Podle Lancu (2010) převzetí marketingových technik veřejným sektorem je formou sociální inovace. Jejich prostřednictvím poskytuje řešení základního problému veřejného sektoru, kterým je udržovat příjemce, tj. občany informované a spokojené. V dnešní době uživatelé veřejné dopravy očekávají, že obdrží kvalitnější služby než v minulosti, a proto je nutné, aby v centru pozornosti provozovatelů veřejné dopravy byl zákazník – uživatel.

Gijsenberg & Verhoef (2019) zkoumali dopad marketingových akcí a spokojenost cestujících na výkon železniční dopravy v západní Evropě. K tomu využili analýzu časových řad pomocí vektorového autoregresivního modelu s exogenními proměnnými, které zohledňují sezónnost, trendové chování a ceny benzínu. Účelem jiné studie, autorů Borysova & Monastyrskiy (2018), bylo identifikovat způsoby, jak zlepšit proces řízení marketingových inovací poskytovatelů služeb městské hromadné dopravy v

regionálních centrech určitého regionu. Studie potvrdila vhodnost orientace poskytovatelů služeb městské hromadné dopravy na zákazníka, zaměření na zlepšování kvality vozového parku (zvýšení podílu ekologické dopravy a obnova vozového parku), posílení kontroly kvality služeb poskytovaných dopravci ze strany městských rad, zintenzivnění spolupráce městských rad s veřejností a zástupci společností i například zavedení tzv. inteligentních zastávek.

Stradling (2002) zkoumal, jak pomocí marketingových nástrojů dosáhnout zvýšení atraktivity veřejné dopravy oproti dopravě automobilové. Výsledkem jím provedené analýzy byla identifikace dvou základních dimenzí rozhodovacího procesu zákazníka u obou druhů dopravy (tj. preference dopravy veřejné oproti dopravě automobilové), kterými jsou dostupnost a atraktivita služeb. Kritéria při rozhodovacím procesu byla rozdělena do tří kategorií – kritéria ovlivňující úsporu úsilí, úsporu času a úsporu peněz. Výsledky analýzy mohou pomoci k zaměření marketingových nástrojů vedoucím k motivaci zákazníků preferovat veřejnou dopravu před dopravou automobilovou.

Další studie se zaměřovaly na specifika strategického plánování v sektoru veřejné dopravy. Například de Luca (2014) zkoumal, jak může být veřejnost zapojena do procesu strategického plánování dopravy. K tomu využil vícekritériální rozhodovací analýzu a přístup analytického hierarchického procesu (AHP). Molander (2017) představuje na příkladu Švédska obecný mezinárodní strategický trend, kdy odvětví veřejné dopravy by se stále více mělo podrobovat tržním principům, veřejná doprava by měla být citlivější k potřebám zákazníka a konkurenceschopná. Studie se účastnily všechny švédské dopravní podniky a poskytovatelé souvisejících služeb. Van de Velde (2014) tvrdí, že uplatňování deregulací ve veřejné dopravě v Evropě roste. Zdůrazňuje, že řada evropských zemí deregulovala především trh autobusové dopravy, případně železniční dopravy a umožnila tak zvýšit roli "komerční" tržní iniciativy. Vývoj deregulovaného trhu autor studie hodnotí a zároveň komparuje zavedené regulační prvky. Zjišťuje, že není věnována dostatečná pozornost především v otázkách integrace jízdného, což brání potencionálnímu úspěchu deregulace.

Steiner & Irnich (2020) vyvinuli model optimalizace strategického plánování sítí pro autobusové linky, který umožňuje intermodální cesty. Ve studii vycházejí ze stávající sítě MHD a rozhodují o možnostech využití dalších tras v rámci integrované dopravy města. Metody řešení jsou následně testovány na instancích generovaných pomocí reálných dat ze středně velkého německého města.

Gkiotsalitis & Cats (2020) zkoumají vliv krize ve veřejné dopravě, kterou způsobila pandemie COVID-19 a zároveň identifikují nové požadavky na plánování veřejné dopravy. Autoři se ve studii zaměřují, jak upravit plánovací opatření a zároveň, jak využít stávající metody plánování veřejné dopravy na strategické, taktické a provozní úrovni.

2. CÍL A METODIKA

Cílem tohoto příspěvku je poukázat na specifika odvětví veřejné osobní dopravy, zhodnotit dílčí etapy marketingového strategického plánování a jednotlivé prvky marketingového mixu společnosti PMDP a.s., provozovatele městské veřejné dopravy na území města Plzně a v jeho blízkém okolí, která je typickým představitelem poskytovatele dopravních služeb v krajském městě ČR.

K naplnění cíle je zpracována případová studie, obsahující nejdůležitější informace získané ze zpracování podrobné situační analýzy, která vzhledem k rozsahu příspěvku zde není podrobně prezentována. Pro zpracování situační analýzy byly použity: PESTEL analýza, analýza vnitřního prostředí, analýza odvětví s využitím Porterova modelu pěti sil, analýza jednotlivých prvků marketingového mixu a analýza SWOT. Zdrojem pro zpracování jednotlivých analýz byly webové stránky ministerstva dopravy, ministerstva financí, města Plzně, sdružení dopravních podniků, výroční zprávy, webové stránky a informace obsažené na sociálních sítích zkoumané společnosti a vlastního pozorování hlavní autorky článku. Na základě provedených analýz byla pro PMDP a.s. vypracována doporučení pouze do oblasti jednotlivých prvků marketingového mixu tak, aby byla v souladu se základní strategií společnosti, kterou je především orientace na zákazníka.

3. VÝSLEDKY

Nejdříve představujeme **stávající strategii** společnosti PMDP, a.s.:

Motto: Potřeby společnosti se mění a my se měníme s nimi.

Mise: Podporujeme růst města řešením potřeb každodenní mobility.

Vize: Jsme přirozenou a chytrou součástí každé Vaší cesty.

Strategie na období 2021 – 2024: Ekologická, chytrá a atraktivní MHD v Plzni

Klíčové způsobilosti: orientace na zákazníka; důraz na životní prostředí a společenskou odpovědnost; tým; tradice a partnerství; komunikace (PMDP, a.s., 2022).

3.1 Výsledky situační analýzy

K vypracování analýzy prostředí PMDP a.s., které je zde členěno podle Kotlera a Armstronga (2013) na makroprostředí, mikroprostředí a vnitřní prostředí jsou použity PESTEL analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil (obr. 1) a analýza vnitřního prostředí (tab.1). Syntézu analýz tvoří matice SWOT (tab.2).

Analýza makroprostředí - PESTEL analýza

Politicko-právní faktory. Vzhledem k tomu, že podnik je financován z rozpočtu města Plzně, významnou roli zde hrají zájmy města a situace v rámci komunální politiky. Složení politických stran v zastupitelstvu města Plzně může významně ovlivnit změny ve financování. Ceny veřejné dopravy jsou určovány politickým rozhodnutím, kdy Rada města rozhoduje nařízením o tarifech veřejné dopravy v rámci plzeňského kraje a na území města Plzně (Statutární město Plzeň, 2022), (PMDP, a.s., 2022), (Rada města Plzně, 2021).

Ekonomické faktory. Makroekonomické indikátory v poslední době významně nepříznivě ovlivnila pandemie Covid-19, v současnosti probíhající válka na Ukrajině, růst cen energií, rostoucí inflace. Dle údajů ministerstva financí je možné očekávat v roce 2022 průměrnou roční inflaci ve výši 16,2 %, K mimořádně silnému růstu spotřebitelských cen významně přispívají nejen ceny potravin, pohonných hmot, elektřiny, zemního plynu či imputovaného nájemného, ale i dalších kategorií zboží a služeb. V roce 2023 se pak očekává zvolnění a průměrná míra inflace ve výši 8,8 %. Očekávaný růst HDP za rok 2022 je ve výši 2,2 %, kdy ve 2. pololetí roku 2022 se očekává mírná recese. Nepříznivý vývoj lze očekávat i v hospodaření veřejných financí, kdy v roce 2022 je očekáváno deficitní hospodaření ve výši 3,8 % HDP a nárůst celkového zadlužení na 42,4 % HDP (Ministerstvo financí, 2022).

Socio-kulturní faktory. Veřejná doprava v Plzni má dlouhou tradici. Vznik veřejné dopravy v Plzni sahá až do 19. století. Novodobá historie společnosti se datuje od roku 1998, kdy se dopravní podniky staly akciovou společností se 100% vlastnickým podílem města a změnil se jejich název na „Plzeňské městské dopravní podniky, a.s.“ (PMDP, a.s., 2022). Veřejná doprava v Plzni samozřejmě úzce souvisí s městem a jejími obyvateli. Plzeň je statutární město a metropole Plzeňského kraje. Rozloha města je 13 767 ha, území se rozděluje do deseti městských obvodů. Celkem v Plzni žije přibližně 171 tis. obyvatel s věkovým průměrem 43,1 let. Plzeň je čtvrtým největším městem v České republice. Plzeň je z hlediska historie průmyslovým městem, dále pak centrem obchodním, kulturním a správním a také městem univerzitním. V roce 2015 se Plzeň stala Evropským hlavním městem kultury, a došlo k citelnému zvýšení cestovního ruchu (Statutární město Plzeň, 2022). Mezi zákazníky veřejné dopravy se ve velké míře vyskytují turisté a studenti vysokých škol. S rozvojem průmyslové zóny Borská pole souvisí i zájem o veřejnou dopravu v segmentu agenturních zaměstnanců těchto rozrůstajících se podniků. V budoucnu lze očekávat možný pokles životní úrovně obyvatel v souvislosti s makroekonomickou krizí, což může mít za následek jak změny v sociální skladbě obyvatel města, tak změny ve skladbě zákazníků veřejné dopravy.

Technologické faktory. Zákazníci využívající veřejnou dopravu vyžadují spolehlivost, přesnost a rychlé odbavení, což klade nároky na digitalizaci odbavovacích a dispečerských systémů, možnost on-line plateb, zajištění on-line jízdních řádů a informací o zpoždění, případných změnách v dopravě. Samozřejmostí jsou dnes moderní vozidla veřejné dopravy a komfort v dopravě.

Ekologické faktory. Státní energetická koncepce zdůrazňuje stále více potřebu dekarbonizace průmyslu a dopravy s ohledem na snižování tzv. uhlíkové stopy, plynoucí z průmyslu a dopravy v České republice. Navazující Národní akční plán čisté mobility se zabývá energetikou v dopravě. Zatímco v jiných oblastech se více či méně daří spotřebu energie snižovat, doprava je na čelním místě v její stále se zvyšující

spotřebě. V rámci dopravy je pro veřejnou dopravu jistým způsobem zavazující naplnění cílů uvedených v Bílé knize EU, kde se uvádí, že Evropské země se zavázaly snížit emise z dopravy do roku 2050 o 60 % a snížit na polovinu míru využití 'konvenčně poháněných' automobilů v městské dopravě do roku 2030 (Ministerstvo dopravy ČR, 2020).

Analýza mikroprostředí

a) Analýza odvětví

Situace v odvětví veřejné dopravy se v posledních letech značně proměnila. Současné vývojové tendence a koncepce unijních orgánů mohou vývoj veřejné dopravy výrazně i nadále ovlivňovat.

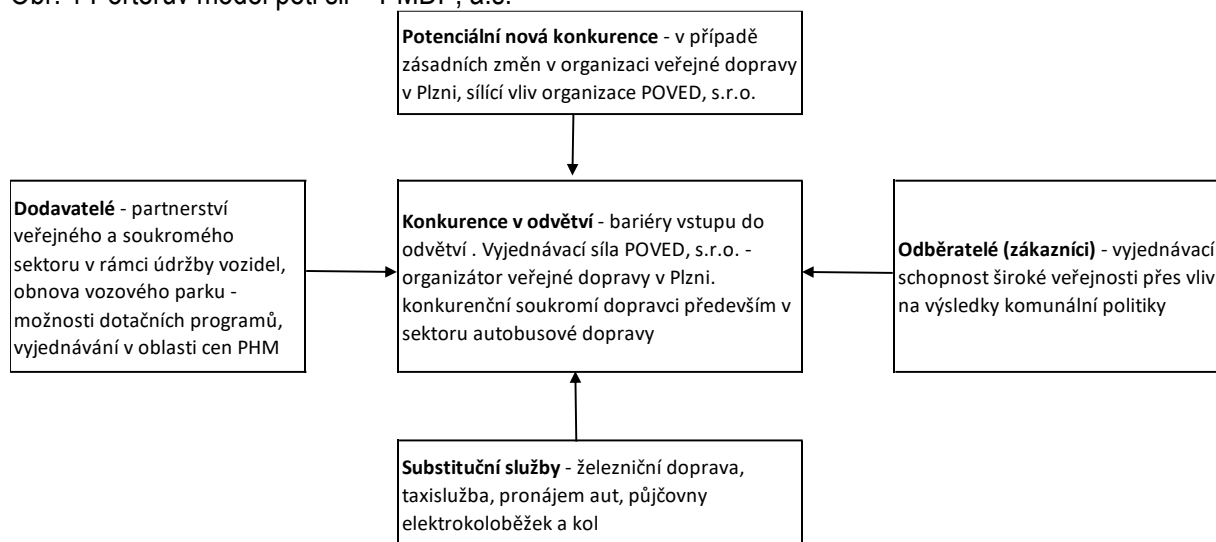
V souladu s dopravní politikou České republiky se podařilo dosáhnout zvýšení poptávky po službách veřejné (hromadné) dopravy, a to zejména v oblasti drážní dopravy. Růst poptávky byl zapříčiněn několika faktory. Některé tendence jsou dlouhodobé: například přesun pracovních míst do velkých měst a s tím související potřeba cestovat za prací do městské aglomerace. Obtížně měřitelným faktem je, že cestování veřejnou dopravou se u části společnosti stává trendem, a lze vyjádřit názor, že tento trend pozorujeme právě u mladé generace. Veřejnou dopravou cestují také více ženy, děti a senioři. Určitým faktorem zvýšení poptávky bylo nastavení státních slev v roce 2018, které byly v roce 2022 výrazně sníženy (Ministerstvo dopravy ČR, 2020).

Městská hromadná doprava (tedy zejména doprava na dráze speciální, tramvajové, trolejbusové, linky městské autobusové dopravy s případným doplněním o vybrané linky železniční dopravy, vybrané spoje na lanové dráze a vybrané služby vodní dopravou) je největší částí veřejné dopravy a je objednáвана obcemi v samostatné působnosti. Městskou hromadnou dopravu většinou provozuje v každém městě jen jeden provozovatel, případně více provozovatelů, z nichž jeden má dominantní postavení. V Plzni jsou výhradním provozovatelem městské hromadné dopravy právě Plzeňské městské dopravní podniky, a.s. Co se týká veřejné dopravy Plzeňského kraje, podnik je zapojen do systému integrované dopravy Plzeňska, jejímž organizátorem je společnost Poved, s.r.o. Do této sítě organizovaných dopravců jsou pak zapojeni smluvní dopravci, například České dráhy, a.s., ČSAD Autobusy, a.s., a jiní (Poved, s.r.o., 2022).

Porterův model pěti sil

V rámci analýzy konkurenčního prostředí je potřebné zmínit otevření trhu poskytování veřejných služeb v přepravě cestujících. Cílem otevření trhu bylo zvýšení kvality a efektivity veřejné dopravy a odstranění monopolů. V rámci tohoto kroku a s ním souvisejících nařízeních je nutné splnit specifické podmínky, např. princip vnitřního provozovatele. Tím dojde k postupnému rozdělení sítě na provozní soubory. Budou postupně uzavírány nové smlouvy o veřejných službách, v nichž bude obsažen požadavek na inovaci kvality, případně požadavek na nová vozidla. Toto rozdělení může způsobit problémy mezi kraji nebo mezi dálkovou a regionální dopravou. V kontextu liberalizace se zároveň začínají řešit systémové problémy, např. otázka vlastnictví autobusových zastávek, poskytování asistenčních služeb v železničních stanicích, tarifní problematika (jednotnost jízdních dokladů), vztahy mezi dopravci při alokaci služeb na infrastrukturu atd. V této souvislosti bude nutné usilovat o spolupráci objednatelů mezi segmenty veřejné dopravy objednávanými státem, kraji a obcemi. V poslední době došlo ke zvýšení objemu požadavků na zajištění veřejných služeb vnitřními provozovateli, což vyvolává vyšší nároky na jejich kontrolu a přináší nové nesnadné otázky do regionální dopravní obslužnosti. Realizace modelu vnitřního provozovatele by proto měla být vždy dobře zvažena (Ministerstvo dopravy ČR, 2020).

Obr. 1 Porterův model pěti sil – PMDP, a.s.



Zdroj: Vlastní zpracování

b) Analýza vnitřního prostředí

V rámci analýzy vnitřního prostředí byly zhodnoceny zdroje v členění na zdroje fyzické, lidské, finanční a nehmotné – viz tab.1.

Tab. 1: Analýza vnitřního prostředí

<p>Fyzické zdroje (technologické vybavení, výrobní plochy)</p>	<p>PMDP a.s. zajišťují veřejnou dopravu v Plzni linkami tramvají, autobusů a trolejbusů. Celková délka linek je 25,3 km tramvajových, 93,3 km trolejbusových a 447 km autobusových. Do obnovy vozového parku bylo v roce 2021 investováno 167 mil. Kč, podnik vlastnil v tomto roce 108 vozidel tramvají, 102 vozidel trolejbusů a 116 vozidel autobusů, přičemž 94 % vozů je nízkopodlažních. Veřejná doprava v Plzni se řadí mezi nejekologičtější městské dopravní systémy v Evropě (dvě třetiny dopravních výkonů zajišťují tramvaje a trolejbusy, které nezatěžují životní prostředí města škodlivinami). Kromě vozového parku pro veřejnou dopravu má podnik ve vlastnictví budovy a pozemky v hodnotě 193 mil. Kč (především vozovny, administrativní budovy, zákaznická centra) a stroje v hodnotě 101 mil. Kč.</p>
<p>Lidské zdroje (sociální klima, počet a struktura pracovníků, proinovační prostředí)</p>	<p>Společnost k 31.12.2021 zaměstnávala celkem 889 zaměstnanců (průměrný přepočtený stav), z toho bylo 570 řidičů, 171 zaměstnanců THP a 148 zaměstnanců v dělnické profesi. Celkové osobní náklady společnosti v roce 2021 činily 634 mil. Kč. Zaměstnanecké otázky řeší kolektivní smlouva, mzdový řád, pracovní řád a etický kodex. Dokumenty jsou závaznými interními předpisy platnými pro všechny zaměstnance společnosti. Společnost zajišťuje bezpečnost a ochranu zdraví při práci v rámci platných právních předpisů. Ve společnosti stále funguje krizový tým v návaznosti na aktuální dění a vývoj situace šíření virového onemocnění Covid-19, za účelem navrhování preventivních opatření. V souvislosti s přijatými opatřeními byla ve společnosti umožněna například práce z domova pro pracovní pozice, u kterých je tento druh práce provozně akceptovatelný. Strategie společnosti je kvalitní komunikace jak interní, tak externí. Společnost se zavazuje respektovat právo každého zaměstnance být odborově organizován a je dodržována rovnost v odměňování. Společnost nabízí svým zaměstnancům možnosti prohlubování kvalifikace, rozšiřováním řidičských oprávnění apod. Společnost poskytuje dle platné kolektivní smlouvy zaměstnanecké výhody (např. příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na životní pojištění, zaměstnanecké jízdné, stravenky, 5 týdnů dovolené, aj.). Ve spolupráci s odborovou organizací společnost zařídila</p>

	<p>fond sociálního zajištění, jehož účelem je zajištění zabezpečení zaměstnanců v případě ztráty zdravotní způsobilosti pro výkon práce. Společnost zabezpečuje a hradí vykonávání dopravně psychologických vyšetření a pracovně-lékařských prohlídek.</p>
<p>Finanční zdroje (disponibilní kapitál, rentabilita provozu, likvidita)</p>	<p>Vlastní kapitál společnosti k 31.12.2021 činil 2 627 mil. Kč., z čehož základní kapitál činil 973 mil. Kč, který se skládá z 973 014 ks kmenových listinných akcií o jmenovité hodnotě 1 000 Kč. Cizí zdroje ve společnosti činily 982 720 tis. Kč, což znamená zadluženost vlastního kapitálu 37 % (jedná se nízkou hodnotu zadluženosti). Zisk společnosti v roce 2021 činil 81 mil. Kč, což znamená rentabilitu vlastního kapitálu (ukazatel ROE) ve výši 3 %. Zde je nutné upozornit, že součástí jiných provozních výnosů, které navyšují výsledek hospodaření je kompenzace prokazatelné ztráty ze strany města a Plzeňského kraje v celkové výši 1 066 mil. Kč. Oběžná aktiva k 31.12.2021 činily 811 mil. Kč a krátkodobé závazky 805 tis. Kč, což znamená, že ukazatel běžné likvidity je na hodnotě 1.</p>
<p>Nehmotné zdroje (know-how, licence, patenty, technologie, image, znalost trhu)</p>	<p>Podnik disponuje moderním odbavovacím systémem a dispečinkem, v současnosti probíhá výstavba nové vozovny, jejíž součástí je projekt „realizace zelených střech“. Vozový park je na vysoké technologické úrovni, samozřejmostí je též moderní informovanost cestujících. Ve společnosti je zaveden inovační systém, který umožňuje efektivní sběr námětů, jejich posouzení a realizaci. Novinkou je tzv. virtuální karta, která v roce 2021 byla doplněna o několik funkcionalit. Virtuální karta byla doplněna o jazykové mutace, nově byla zavedena funkce vyhledávání spojení na území města Plzně, které by mělo být v roce 2022 rozšířeno na celý Plzeňský kraj. Další funkcí je možnost nákupu vstupenek a parkování do ZOO Plzeň. V roce 2021 byla uzavřena smlouva o dílo s Plzeňským krajem na rozšíření Virtuální karty o několik zásadních funkcionalit, jako např. jízdní řády, cyklobooking, vyhledávání spojení, spoj na zavolání aj. V roce 2022 bude implementována možnost zakoupit ve Virtuální kartě i předplatné do celého Plzeňského kraje.</p>

Zdroj: vlastní zpracování na základě (PMDP, a.s., 2021) a (PMDP, a.s., 2022)

c) SWOT analýza

Na základě výše zpracované situační analýzy byly identifikovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, které jsou obsaženy v tab. 2.

Tab.2: SWOT analýza PMDP

Silné stránky – S	Slabé stránky – W
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Monopolní postavení společnosti v rámci MHD v Plzni, konkurenci má v alternativním způsobu dopr. ➤ Historie, přehledný systém sítí - dlouhá historie MHD v Plzni, přehledný systém spojů s návaznostmi. ➤ Moderní vozový park - 94 % nízkopodlažních vozů a 22 % vozidel je klimatizovaných ➤ Ekologická doprava – patří mezi nejekologičtější městské dopravní systémy v Evropě - dvě třetiny dopr. výkonů zajišťují tramvaje a trolejbusy, vozovna Slovany s projektem „realizace zelených střech“. ➤ Inovace - odbavovací systém cestujících s možností platby platební kartou ve vozech, virtuální plzeňská karta, moderní dispečink, moderní způsoby informovanosti cestujících ➤ Informovanost cestujících – informace o jízdních řádech, spojení a změnách v dopravě v rámci internetových stránek, příp. aplikace moje PMDP, jízdní řády na zastávkách, světelné tabule s aktuálními informacemi o čase příjezdu spoje, aktuality na webových stránkách, aktivní Facebook. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Složitý a nepřehledný tarifní systém - jednotlivé a časové jízdné, mnoho variant jízdného a celá řada slev, po vytvoření integrovaného jízdného dochází ke složitější kombinaci variant jízdného. Pro nového zákazníka může být orientace v ceníku složitá. ➤ Vazba slev a časového jízdného na plzeňskou kartu – nutno založit plzeňskou kartu pro uplatnění slevy, přestupní časové jízdenky je možné koupit pouze ve vozidle a hradit bankovní kartou (někteří cestující mohou mít obavy) nebo plzeňskou kartou. ➤ Nedostatečná kapacita spojů ve špičkách ➤ Zpoždování a návaznost spojů ➤ Nedostatečná kontrola jízdních dokladů – namátková kontrola, nemusí odradit černé pasažéry ➤ Závislost provozu veřejné dopravy na kompenzacích a dotacích z veřejných rozpočtů – je slabou stránkou v případě, že by v budoucnu byly tyto dotace a kompenzace omezovány

Příležitosti - W	Hrozby - T
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pozitivní vliv komunální politiky – pokud je politické klima naladěné na podporu veřejné dopravy, dílčí rozhodnutí ovlivňují zájem cestujících ➤ Integrace dopravy, cen jízdného, nastavení slev – v roce 2010 vznikla spol. POVED, s.r.o. (organizátor veřejné dopravy pro město Plzeň a plzeňský kraj), která zajišťuje integraci jízdného (zatím pouze časové jízdné), též integraci a návaznost dopravy, posílení integrace jízdného v rámci dálkových spojů veřejné dopravy, systém slev, nutný přehledný ceník s jasným určením doby jízdy a počtu přestupů. ➤ Marketingová komunikace/propagace – posílení moderních komunikačních nástrojů pro oslovení studentů (Facebook, Instagram, Youtube), více cizojazyčných informací pro turisty na hlavních uzlech z dálkové přepravy a turistických centrech ➤ Návaznost, dostupnost a kvalita dopravy - návaznost spojů a přestup na dálkové spoje, nové přestupní uzly, čistota a klimatizace ve vozidlech, minimalizace zpoždování, kvalitní dispečink, zvláštní silniční pruhy pro posílení plynulosti a kvality ➤ Odstavná parkoviště na krajích města s nízkým parkovným jako motivace k přestupu na MHD ➤ Pozitivní vliv hustoty dopravy - hustota automobilové dopravy ve špičkách může motivovat cestující k využívání MHD, pokud je v rámci infrastruktury upřednostněna (např. tramvaje) ➤ Ekologické chování jako životní trend - v této souvislosti pak mohou lidé s tímto životním trendem více preferovat veřejnou dopravu jako ekologičtější variantu oproti dopravě automobilové. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dílčí nedostatky v integraci dopravy – v současnosti obtížnější orientace v tarifních pásmech, cenách jízdného, nepřehlednost a mnoho informací na webových stránkách organizátora (POVED, s.r.o.) ➤ Negativní vliv komunální politiky - pokud je politické klima naladěné na omezování veřejných výdajů (např. omezování kompenzací, rušení povinných slev) ➤ Dostupnost automobilové dopravy - např. nízké nákupní ceny automobilů, rostoucí životní úroveň mohou vést k nižšímu zájmu o veřejnou dopravu ➤ Negativní vliv hustoty dopravy - pokud není vhodně řešena infrastruktura pro MHD a hustota provozu pak významně ovlivní zpoždování spojů ➤ Významné omezování dotací a kompenzací – může se projevit ve snížené kvalitě dopravy především s ohledem na modernizaci vozového parku, častost spojů. ➤ Pracovní trh - např. nedostatek kvalifikovaných řidičů na trhu práce, nedostatek zájemců o pracovní pozici revizorů (nepříjemné zaměstnání, možné konflikty s cestujícími) ➤ Bariéry v infrastruktuře – např. plánované a dlouhodobé rekonstrukce infrastruktury, způsobující dlouhodobé výluky a komplikace v dopravě. ➤ Negativní vliv pandemie - v případě další pandemie hrozba omezujících opatření, která jsou pro cestující limitující a odrazující ➤ Černí pasažéři - v roce 2021 zachyceno 43 tis. černých pasažérů a společnost evidovala 11 tis. dlužníků na pokutách (vliv na výši tržeb)

Zdroj: vlastní zpracování na základě (PM DP, a.s., 2022) a (Poved, s.r.o., 2022)

3.2 Deskripce prvků marketingového mixu

Marketingový mix obsahuje firmou kontrolovatelné faktory. V následujícím textu jsou představeny jeho základní čtyři prvky, tzv. 4P – produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace ve společnosti PMDP.

a) Produkty

V rámci poskytování služeb městské hromadné dopravy nabízí podnik tyto služby:

Jízdné formou předplatného – předplatné je možné prokázat kupónem na Plzeňské kartě případně na Virtuální kartě. Zvolit je možné tarif v libovolné délce v rozmezí 1-365 dní; **Jednotlivé jízdné** – ve formě přestupního časového jízdného (30 min., 60 min., 3 hod., 24 hod.), případně nepřestupních papírových jízdenek, SMS jízdenek; **Turistická jízdenka** – lze využít k předplatnému na 1-17 dní, případně pro platby za jednotlivé jízdné; **Hromadná jízdenka** - umožňuje cestování skupin s minimálním počtem 10 a maximálním počtem 35 osob v libovolné kombinaci osob s nárokem na zlevněné a plnocenné jízdné; **Vstupenka jako jízdenka** – jako jízdní doklad je možné využít vstupenku na vybrané kulturní a sportovní akce v časech před zahájením a ukončením představení a sportovního utkání; **jízdné formou předplatného v rámci integrované dopravy kraje.**

V rámci **dalších doplňkových služeb** poskytuje společnost: **Služby Senior Expres** – jedná se o individuální dopravu určenou pro občany starší 70 let nebo pro držitele průkazu ZTP nebo ZTP/P. Podmínkou využití služby je trvalé bydliště v Plzni; **Carsharing Karkulka** – sdílený pronájem osobních aut pro soukromé využití (vozidla značky Ford); **Pronájem historických vozidel a vozidel MHD pro soukromé akce**; **Služby autoškoly** – pro získání řidičského oprávnění skupiny B a skupiny D; **Reklamní služby** – využití ploch uvnitř i vně vozů pro pronájem, služby zajišťuje společnost RENCAR, s.r.o.;

Parking Plzeň – organizace a správa městského parkovacího systému; **Veřejné osvětlení a světelná signalizace** – správa veřejného osvětlení a světelné signalizace v Plzni.

b) Ceny a kontrakční podmínky

Ceník a podmínky přepravy jsou zveřejněny na internetových stránkách PMDP, a.s. Na jízdné je poskytována řada slev ve vztahu ke kategoriím zákazníků. Některým kategoriím zákazníků je pak jízdné poskytováno zdarma.

c) Distribuce

Jízdenky pro veřejnou dopravu jsou distribuovány řadou distribučních kanálů. Předplatné je možné nabít na plzeňskou kartu, případně virtuální kartu. Pro dobíjení předplatného je možné využít: internetový obchod plzeňské karty; zákaznické centrum; některé bankomaty České spořitelny. Jednotlivé jízdné je možné zakoupit:

- přímo ve voze pomocí: bezkontaktní bankovní karty (na terminále s barevným displejem, který je umístěn zpravidla u druhých dveří vozu); Plzeňské karty, Plzeňské mini či Plzeňské jízdenky s nabitou peněženkou; partnerských karet,
- pomocí mobilní aplikace Virtuální karta,
- pomocí zaslání SMS,
- papírové nepřestupní jízdenky je možné zakoupit na zákaznických centrech PMDP a na místech označených samolepkou pro prodej jízdenek (trafiky, apod.).

d) Marketingová komunikace

Pro komunikaci se zákazníky slouží webové stránky společnosti, kde jsou dostupné informace o společnosti, jízdném, mapě MHD, prodejních místech a dalších službách. Je zde odkaz na internetový obchod, stránku s jízdními řádů a plzeňskou kartu a odkaz na sociální síť. Webové stránky jsou dostupné v českém a anglickém jazyce. V rámci internetového obchodu je zajišťován i prodej reklamních předmětů. V odkaze pro média je možné najít grafický manuál, fotografie určená pro mediální využití a kontakt na tiskového mluvčího. Na přidružených stránkách plzeňské karty jsou informace o variantách plzeňské karty, způsobech pořízení, dobíjení a pro koho je karta určena. Na internetových stránkách určených pro jízdní řády mohou zákazníci vyhledat konkrétní spojení a je zde též přehled o změnách v dopravě, mapa veřejné dopravy a informace o přehledu zastávek. Zákazníci mohou využít též **mobilní aplikace MOJE PMDP**, která též poskytuje informace z dopravy rychle a jednoduše. Společnost využívá ke komunikaci se zákazníky též sociální síť (facebook, instgram a twitter). Společnost je na sociálních sítích poměrně aktivní, například na síti facebook se objevují pravidelně příspěvky (s téměř denní frekvencí). Zaměstnanci se též snaží reagovat na komentáře příspěvovatelů. Společnost uspořádala několik **videokampaní přes kanál youtube** (například kampaň: MHD je taková, jakou si jí uděláme; Na hulváta ne; Hledá se řidič). Komunikace se zákazníky je též zajišťována prostřednictvím obrazovek ve vozidlech a hlasových zpráv. Na zastávkách jsou informační panely a světelné tabule s aktuálními informacemi o příjezdech spojů. Zákaznická centra jsou zapojena do rezervačního systému – úřad bez čekání.

4. DISKUSE VÝSLEDKŮ

Ze současné vize a strategie společnosti je zřejmá orientace na zákazníka (komunikace, dostupnost a kvalita dopravy), což odpovídá obecným trendům v odvětví, které byly zmíněny v rámci úvodní rešerše. Dalším klíčovým prvkem strategie je pak ekologická doprava, která je též v souladu se současnými vývojovými trendy.

V rámci diskuse výsledků SWOT analýzy bude poukázáno na ty prvky, které představují specifický rys sektoru veřejné osobní dopravy. V případě **SILNÝCH STRÁNEK** společnosti PMDP a.s. se jedná o **monopolní** postavení firmy především v sektoru trolebusové a tramvajové dopravy. Dalšími silnými stránkami společnosti je: **systém informovanosti cestujících**, který je důležitým článkem strategie orientované na zákazníka a je nutné jej neustále zdokonalovat; **moderní vozový park**, který přispívá

k vyšší kvalitě dopravy a je opět důležitým prvkem strategie orientované na zákazníka. V rámci **SLABÝCH STRÁNEK** je nutné zmínit především **problematiku cenové politiky**, která nese **prvky regulace** a zároveň díky systému různých slev může být pro některé zákazníky nepřehledná. Dlouhodobým problémem je nedostatečná kapacita **spojů ve špičkách**, která pak snižuje kvalitu cestování a oslabuje tak strategii v orientaci na zákazníka. Specifikem veřejné dopravy je **závislost společnosti PMDP na dotacích a kompenzacích**, což se může kdykoliv v případě změn v politickém a ekonomickém prostředí projevit jako nejslabší stránka. V rámci **PŘÍLEŽITOSTÍ A HROZEB** je nutné věnovat pozornost **zapojení společnosti do systému integrované dopravy**, kterým je reagováno na současný trend, který byl zmíněn v rámci literární rešerše. Integrace dopravy může být vnímána jako příležitost případně i jako hrozba. Stejně tak **silný vliv komunální politiky** může být zároveň příležitostí i hrozbou a zároveň s tím související propojování soukromého a veřejného sektoru v dopravě a ve službách. **Infrastruktura, kvalita a propojenost dopravní sítě** včetně systému přestupních uzlů, které jsou pro sektor veřejné dopravy specifické, mohou představovat v rámci SWOT analýzy jak příležitost (v případě zkvalitňování systému a budování nových sítí), tak hrozbu (v případě závažných nedostatků a překážek v infrastruktuře). Hrozbou, která je specifická pro sektor veřejné dopravy je **vliv hustoty dopravy a dostupnost automobilové dopravy** a problematika **černých pasažérů**. Kdykoliv se mohou vyskytnout další, neočekávané hrozby, kdy jednou z nich byla pandemie Covid-19, která způsobila velká omezení v dopravě cestujících.

Díličí doporučení pro prvky marketingového mixu budou formulována tak, aby byla v souladu se základní strategií společnosti, tj. především orientací na zákazníka.

Doporučení pro produkty. Společnost poskytuje kromě základní služby poskytování veřejné dopravy i celou řadu doplňkových služeb. Některé služby se jeví jako zajímavá doplňková činnost a jejich posílení je v souladu s hlavním strategickým záměrem společnosti (např. služba carsharing, senior expres). Zde je jistým doporučením, zda ve vazbě na strategii „Ekologická, chytrá a atraktivní MHD v Plzni!“ by nebylo vhodnější zajišťovat tyto služby ekologičtějšími osobními vozidly (např. na hybridní pohon). U některých doplňkových služeb je na zvážení, co společnosti přinášejí a zda neznamenaají pro společnost spíše zátěž a roztržštění zájmu (např. provozování veřejného osvětlení). U některých služeb se naopak nabízí možnosti většího propojení se základní činností (např. oblast správy parkování, parkovacích míst a nastavení vhodných cen parkovného, případně využití parkovacích lístků z parkovišť na okrajích měst jako jízdních dokladů pro MHD). Některé doplňkové služby by mohly přinášet společnosti větší tržby a není jasné, proč pro jejich zajištění společnost uplatňuje outsourcing (např. pronájem reklamních ploch)

Doporučení pro oblast cen a kontraktačních podmínek. Společnost poskytuje pro služby veřejné dopravy poměrně širokou škálu cen jízdného a jejich variant. Vybraným segmentům zákazníků jsou poskytovány slevy z jízdného, případně jízdné zdarma. Zde se nabízí otázka zjednodušení ceníku a systému slev, který není jednotný. Například jiný systém slev pro kategorie zákazníků je pro zónu Plzeň a jiný pro vnější zónu a síťové jízdné. Dalším problematickou oblastí je integrace cen jízdného v rámci kraje. Jedná se jistě o pozitivní krok směrem k zákazníkům. Informace z webových stránek pro integrované jízdné (www.idpk.cz) je poměrně složité, stránky sice poskytují kalkulátor jízdného, ale pro nového zákazníka je těžké se zorientovat v systému zón a problematice síťového jízdného. Ceny síťového jízdného, které jsou zveřejněné na stránkách předplatného se jeví jako vysoké a není zcela zřejmé, jaká oblast dopravy je do síťového jízdného zahrnuta a pro jakou kategorii zákazníků je síťové jízdné výhodou. Oblast integrace cen jízdného je nutné lépe propracovat a srozumitelně komunikovat tak, aby si společnost udržela své stávající zákazníky a získala zákazníky nové, ať již z Plzně nebo do Plzně příjíždějící z přilehlých oblastí kraje.

Doporučení pro oblast distribuce. V oblasti distribuce jsou již dnes využívány moderní distribuční cesty (mobilní aplikace, virtuální plzeňská karta, internetový obchod, možnost platby kartou ve vozidlech atd.). Přesto i zde je další prostor pro inovace v souladu se strategií společnosti zaměřenou na spokojenost zákazníka. Mnozí příležitostní a noví zákazníci mají problém s nákupem jízdního dokladu před nástupem do vozidla. V současnosti si mohou před nástupem do vozu zakoupit papírovou jízdenku, která není přestupní, případně pak přestupní SMS jízdenky, které jsou dražší než přestupní jízdenky zakoupené ve

vozidle. Též slevy jsou poskytovány jen zákazníkům, kteří vlastní plzeňskou kartu. Což se týká zejména studentů, seniorů a dětí do 15 let věku. Problémy, se kterými se dnes lidé přijíždějící do Plzně a využívající MHD setkávají bude nutné řešit.

Doporučení pro oblast marketingové komunikace. Komunikace se zákazníky je zajišťována především moderními komunikačními nástroji (webové stránky, sociální sítě, mobilní aplikace, světelné digitální tabule na zastávkách, monitory ve vozidlech). Společnost obsluhuje několik webových stránek vzájemně propojených (stránky PMDP, stránky s jízdními řády, plzeňskou kartou, zvláštní stránky pro doplňkové služby). Zákazník zde nalézá velmi mnoho informací. Stránky jsou uspořádány přehledně. Přesto se nový zákazník může v první chvíli cítit zahlcený informacemi a dezorientovaný. Přesun komunikace do virtuálního prostředí je limitující pro zákazníky, kteří tento způsob komunikace nevyhledávají. I tito zákazníci jsou pro společnost důležití, a proto by se měla zaměřit na uspokojování jejich potřeb a řešení problémů, se kterými se ve veřejné dopravě setkávají. Například i tím, že budou zřetelně označena místa s možností nákupu papírových jízdenek.

ZÁVĚR

V rámci případové studie byly na příkladu konkrétní společnosti představeny některé prvky strategického plánování, provedena situační analýza, SWOT analýza a deskripce prvků marketingového mixu. V rámci zjištěných poznatků byly diskutovány výsledky v rámci dílčích oblastí případové studie.

V rámci diskuse výsledků SWOT analýzy bylo poukázáno na ty prvky, které představují specifický rys sektoru veřejné osobní dopravy. V případě silných stránek společnosti PMDP a.s. se jedná především o monopolní postavení firmy, moderní vozový park a informovanost cestujících. V rámci slabých stránek je nutné zmínit především problematiku cenové politiky, nedostatečnou kapacitu spojů ve špičkách a závislost společnosti PMDP na dotacích a kompenzacích. V rámci příležitostí a hrozeb pak bylo poukázáno na zapojení společnosti do systému integrované dopravy, silný vliv komunální politiky, infrastrukturu, kvalitu a propojenost dopravní sítě a též vliv hustoty dopravy. Dále byla formulována dílčí doporučení pro prvky marketingového mixu v souladu se základní strategií společnosti, tj. především orientací na zákazníka.

Návrhy zohlednily trendy odvětví identifikované v literární rešerši a vývojové trendy zjištěné případovou studií.

Poděkování

Tento příspěvek je dílčím výstupem projektu SGS-2020-026 s názvem "Ekonomická a finanční transformace v kontextu digitální společnosti" Ekonomické fakulty Západočeské univerzity v Plzni.

ZDROJE

Borysova, T., & Monastyrskiy, G. (2018). Marketing innovation activity of urban public transport: results of the empirical study. *Marketing and Management of Innovations*, 3, 229–240.

<https://doi.org/10.21272/mmi.2018.3-20>

de Luca, S. (2014). Public engagement in strategic transportation planning: An analytic hierarchy process based approach. *Transport Policy*, 33, 110–124. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2014.03.002>

Evropská komise (2011). Plán jednotného evropského dopravního prostoru – vytvoření konkurenceschopného dopravního systému účinně využívajícího zdroje - bílá kniha.

Gijzenberg, M. J., & Verhoef, P. C. (2019). Moving Forward: The Role of Marketing in Fostering Public Transport Usage. *Journal of Public Policy & Marketing*, 38(3), 354–371.

<https://doi.org/10.1177/0743915619846869>

- Gkiotsalitis, K., & Cats, O. (2020). Public transport planning adaption under the COVID-19 pandemic crisis: literature review of research needs and directions. *Transport Reviews*, 41(3), 1–19. <https://doi.org/10.1080/01441647.2020.1857886>
- Lancu, A. (2010, January 1). Marketing for the public transport. 9th International Congress of the International Association on Public and Nonprofit Marketing (IAPNM).
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). *Marketing*. Grada.
- Ministerstvo dopravy ČR (2020). Koncepce veřejné dopravy 2020-2025 s výhledem do roku 2030.
- Ministerstvo financí (2022, August 19). Ekonomika projde kvůli válce mírnou recesí, průměrná inflace letos dosáhne 16,2 %. Ministerstvo Financí České Republiky. <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2022/ekonomika-projde-kvuli-valce-mirnou-rece-48515>
- Molander, S. (2017). Changing roles and new perspectives: towards market orientation in public transport. *Transportation*, 45(6), 1811–1825. <https://doi.org/10.1007/s11116-017-9781-3>
- PMDP, a.s. (2021). Výroční zpráva 2021. In <https://www.pmdp.cz/o-nas/povinne-udaje/vyrocní-zpravy/>.
- PMDP, a.s. (2022, May). PMDP - Plzeňské městské dopravní podniky a.s. www.pmdp.cz. <https://www.pmdp.cz/>
- Poved, s.r.o. (2022). CZ | POVED - Plzeňský organizátor veřejné dopravy. Test2.Plzen.eu. <https://test2.plzen.eu/>
- Rada města Plzně (2021). Nařízení statutárního města Plzně č. 3/2021. <https://vyhlasky.plzen.eu/vyhlaska/398?navez=j%C3%ADzdn%C3%A9&fulltext=1>
- Slavík J. (2014). *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Grada.
- Statutární město Plzeň (2022, May). Plzeň - oficiální informační server města: oficiální informační server města Plzně. www.plzen.eu. <https://www.plzen.eu/>
- Steiner, K., & Imich, S. (2020). Strategic Planning for Integrated Mobility-on-Demand and Urban Public Bus Networks. *Transportation Science*, 54(6), 1616–1639. <https://doi.org/10.1287/trsc.2020.0987>
- Stradling, S. G. (2002). Transport user needs and marketing public transport. *Proceedings of the Institution of Civil Engineers - Municipal Engineer*, 151(1), 23–28. <https://doi.org/10.1680/muen.2002.151.1.23>
- van de Velde, D. (2014). Market initiative regimes in public transport in Europe: Recent developments. *Research in Transportation Economics*, 48, 33–40. <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2014.09.029>